

يعتبر موضع الإداري للسلوك الإنساني في المنظمات من أصل أربع الموضوعات الإدارية، وذلك لتنوع المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، لذلك تواجه منظمات الأعمال مشاكل وأزمات عديدة في هذا المجال. إن علم السلوكي التنظيمي أو الوظيفي يهتم بمساعدة المنظمات على اكتشاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطورها وتكييفها مع التغيير في البيئة المحيطة من خلال التركيز على العنصر البشري وسلاوكها. وقد أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة إن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلاوكها في بيئتها العمل هي أداة الإبداع الرئيسة، وأداة التطوير والتحسن، مما أوجد الحاجة لدى الجميع من إداريين وأكاديميين وباحثين إلى الاهتمام المتزايد بدراسة سلاوك الإنساناني، وهذه الحاجة أعطت أهمية خاصة لدراسة سلاوك التنظيمي وتحويل منظور المنظمات تجاه الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية. ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معًا، فعملية سلاوك وتصير الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلاوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً . مفاهيم السلوك التنظيمي: السلوك التنظيمي هو سلاوك الأفراد داخل المنظمات . ويقصد بالسلوك: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة اتصاله بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية . ويتضمن من سلاوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات. ويقصد بالمنظمات: تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنواحي والمستشفيات وغيرها. ويمكن التمييز بين نوعين من سلاوك الأفراد: سلاوك الفردي والسلوك الاجتماعي . والسلوك الفردي هو سلاوك الخاص بفرد معين، أما سلاوك الاجتماعي فهو سلاوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من حوله، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع بالسلوك الاجتماعي . ولذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي بين سلاوك النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة. إذا كان سلاوك يعبر عن كل ما يصدر من فعل إن سلاوك (Wallace & Szilagyi) أو ردة فعل من طرف الفرد. مما هو سلاوك التنظيمي؟ يرى سيلزلاكي ووالاس التنظيمي هو: الاهتمام بدراسة سلاوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات إن مجال سلاوك التنظيمي يعطي جانبين رئيسين هما: أس باب Mitchell البشرية وأهدافها. كما يعتقد سلاوك الإنساناني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصلوا بحراً أكثر إنتاجيةً ورضاً في منظمات العمل. ويعتقد العدلي إن سلاوك الإنساناني والتنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلاوك العاملين في المنظمة أو المنشأة، سلاوك وراء كانوا أفراداً أو جماعات صفات غيرها أو أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية (المؤثرات والعوامل السوسن ياسية والاقتصر الدينية والاجتماعية والثقافية والحضارية) (ومع سلاوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات وموافق ودوفاع وتوقعات وجهود وقيادات . الخ وبمعنى أدق يعني السلوك الإنساني والتنظيمي تفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية في المنظمة أو مكان العمل والعوامل الأخرى المؤثرة . ولقد أورد الدكتور صلاح الدين عبد الباقى في كتابه تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها على سبيل المثال : يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلاوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئه المنظمة لها تأثيراً كبيراً على سلاوك وتصرات العاملين، مما سبق يستخلص الدكتور صلاح عبد الباقى التعريف التالي للسلوك التنظيمي هو دراسة فهم ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئه المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت. ويرى الكاتب د . المس لم بأن سلاوك يتمثل في ردود الأفعال التي يصدرها الفرد بعد اتصاله بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد في العمل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الانفعالات. ومن خلال هذا المفهوم للسلوك ظهرت

عدة مصطلحات مرتبطة به شاع استخدامها في مجال الإدارة فمنها مصطلح "السلوك التنظيمي" أو "السلوك الوظيفي"، "السلوك الإداري" وغيرها من المسميات التي تشير جميعها إلى سلوك الفرد داخل منظمة العمل، يمكن التمييز بين كل منها كما يلي: -

السلوك الوظيفي أو التنظيمي: سلوك الموظف أياً كان موقعه داخل المنظمة التي يعمل بها، وضبط هذا السلوك وفقاً للصلاحيات والمسؤوليات المعطاة له. بـ- السلوك الإنساني: يهتم بدراسة سلوكيات الأفراد داخل المجتمع ككل. جـ- السلوك الإداري: يهتم بدراسة سلوك رجال الإدارة في كافة المستويات داخل المنظمات المختلفة. إذاً يمكن القول بأن السلوك الوظيفي بشكل مختصر هو سلوك الأفراد داخل المنظمات ويقصد بالمنظمات: تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد : السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي. والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي ولذلك فالسلوك الوظيفي هو تفاعل علمي النفس والمجتمع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة . والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنادي والمستشفيات وغيرها كما يهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع يتضح مما سبق أن السلوك الوظيفي هو المجال العلمي الذي يهتم بسلوك الأفراد أثناء مزاولتهم للوظائف المختلفة داخل المنظمات، وإذا حاولنا الإجابة على تساؤل ملح وهو: هل السـلوك الوظيفي علم أم فن ؟ إذا يمكن القول بأن السـلوك الوظيفي علم وفن، فهو علم: لأنـه يعتمد في دراسـاته على نظريات علمية للـسلوك التنظيمي نفسـهـ لـوكـ الإنسـانيـ وـتـنـتـبـأـ بـهـ وـتـحـكـمـ فـيـهـ،ـ كـمـاـ أـنـهـ فـنـ:ـ لأنـهـ يـعـتـمـدـ عـلـىـ الـاسـلـوكـ

من حصـيلـةـ خـبـراتـ الفـردـ السـلـوكـيـ وـماـ تـعـلـمـهـ مـنـ نـظـريـاتـ السـلـوكـ الإنسـانـيـ أـثـنـاءـ تـعـامـلـهـ مـعـ الـآخـرـينـ فـيـ بـيـئةـ الـمـهـنـ

المختلفـةـ دـاخـلـ الـمـنـظـمـاتـ.ـ أـهـمـيـةـ السـلـوكـ التـنـظـيمـيـ:ـ اـزـدـادـتـ أـهـمـيـةـ السـلـوكـ التـنـظـيمـيـ اوـ الـوـظـيفـيـ لـعـدـةـ أـسـبـابـ مـنـ أـبـرـزـهـاـ:ـ ١ـ

أـصـلـ بـحـثـ الـمـوـارـدـ الـبـشـريـةـ عـنـصـرـ هـامـ لـلـمـنـظـمـةـ لـذـاـ يـجـبـ الـاهـتـمـامـ بـهـاـ العـنـصـرـ اـنـجـارـ وـدـرـاسـةـ سـلـوكـهـ.

جـذـبـ الـانتـبـاهـ إـلـيـضـ رـوـرـةـ الـاـهـتـمـامـ بـتـنـمـيـةـ وـتـطـوـرـهـاـ الـمـورـدـ .ـ وـيمـكـنـ تـحـقـيقـ هـذـاـ بـالـاسـلـوكـ

وـتحـسـينـ مـهـارـتـهـ.ـ وـمـنـ ثـمـ فـيـنـ الـفـهـمـ الصـلـيـدـ حـيـحـ لـسـلـوكـ الـأـفـرـادـ يـمـكـنـ الـمـنـظـمـةـ مـنـ الـتـعـامـلـ

لـأـفـرـادـ بـطـرـيـقـ صـلـيـدـ حـيـحـ،ـ إـلـيـجـاءـاتـ السـلـوكـيـةـ التـصـحـيـحـيـةـ كـلـاـ تـطـلـبـ الـأـمـرـ.ـ ٣ـ

ـ تـعـقـدـ الطـبـيـعـةـ الـبـشـريـةـ وـوـجـودـ الـاـخـلـافـ الـفـرـديـةـ الـتـيـ تمـيـزـ هـذـاـ السـلـوكـ

ـ طـرـقـ تـعـامـلـ تـنـنـاسـبـ مـعـ هـذـهـ الـاـخـلـافـ.ـ لـذـاـ فـيـنـ إـدـارـةـ السـلـوكـ التـنـظـيمـيـ مـمـكـنـ انـ تـقـدـمـ لـمـنـظـمـاتـ الـأـعـمـالـ ماـ يـلـيـ:ـ ٤ـ مـعـرـفـةـ

ـ الـعـوـاـمـلـ الـمـؤـثـرـةـ فـيـ سـلـوكـ الـفـرـدـ وـالـتـيـ لـهـاـ تـأـثـيرـ مـبـاـشـرـ بـإـنـتـاجـيـتـهـ.ـ ٥ـ مـعـرـفـةـ مـسـبـبـاتـ رـدـودـ الـأـفـعـالـ الـمـخـلـفـةـ مـنـ الـأـفـرـادـ تـجـاهـ أـيـ

ـ مـثـيـرـ الـتـيـ يـتـمـيـزـ بـهـاـ كـلـ فـرـدـ حـتـىـ يـسـهـلـ اـخـتـيـارـ الـأـنـمـاطـ الـقـيـادـيـةـ الـمـنـاسـبـةـ.ـ ٦ـ إـلـيـجـاءـاتـ الـتـيـ عـلـىـ عـدـدـ مـنـ الـتـسـاؤـلـاتـ الـمـهـتـمـةـ بـسـلـوكـ الـفـرـدـ

ـ وـالـجـمـاعـةـ دـاخـلـ الـمـنـظـمـاتـ.ـ ٧ـ التـعـرـفـ عـلـىـ الـأـسـبـابـ الـتـيـ تـؤـدـيـ إـلـىـ توـتـرـ الـفـرـدـ وـقـلـقـهـ وـمـنـ ثـمـ السـعـيـ لـعـلاـجـهـاـ وـمـحاـوـلـةـ ٨ـ الـاطـلـاعـ

ـ عـلـىـ أـسـبـابـ تـقـدـمـ الـمـنـظـمـاتـ وـنـجـاحـهـاـ فـيـ تـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ بـأـقـلـ الـتـكـالـيفـ.ـ ٩ـ التـحـكـمـ بـالـصـرـاعـاتـ وـالـاـخـلـافـ بـيـنـ الـأـفـرـادـ وـمـنـ ثـمـ

ـ اـسـتـثـمـارـهـاـ بـالـشـكـ الـصـحـيـحـ.ـ ١٠ـ مـعـرـفـةـ نـمـطـ الـقـيـادـةـ الـمـنـاسـبـ لـلـعـاـمـلـيـنـ وـلـكـلـ مـسـتـوـيـ اـدـارـيـ.ـ ١١ـ مـعـرـفـةـ الـحـوـافـزـ مـادـيـ مـعـنـوـيـ (ـ

ـ الـتـيـ يـمـكـنـ أـنـ يـكـونـ لـهـاـ تـأـثـيرـ أـكـثـرـ أـثـرـيـ اـكـثـرـ بـرـ علىـ سـلـوكـ ١٢ـ الـاطـلـاعـ عـلـىـ مـتـطـلـبـاتـ الـبـيـئـةـ الـعـمـلـيـةـ.ـ ١٣ـ التـنـبـءـ بـسـلـوكـ الـأـفـرـادـ

ـ حـتـىـ يـسـهـلـ التـحـكـمـ فـيـ وـتـوجـيهـهـ.ـ وـمـنـ هـذـاـ الـمـنـطـلـقـ أـصـلـ بـعـدـ مـنـ الضـلـيـلـ رـوـرـيـ اـهـتـمـامـ إـلـادـارـةـ بـدـرـاسـةـ السـلـوكـ

ـ إـلـانـسـانـيـ أـنـيـ لـيـسـ بـهـدـفـ إـيجـادـ قـوـىـ بـشـرـيـةـ مـتـمـيـزةـ وـإـنـماـ بـهـدـفـ التـعـرـفـ عـلـىـ خـصـائـصـ السـلـوكـ

ـ إـلـانـسـانـيـ وـسـيـمـاـتـهـ وـالـعـوـاـمـلـ الـمـؤـثـرـةـ فـيـهـ وـالـتـنـبـءـ بـهـ ثـمـ مـحاـوـلـةـ تـفـسـيرـهـ بـشـكـلـ دـقـيقـ وـصـحـيـحـ وـتـوجـيهـهـ لـخـدـمـةـ أـهـدـافـ

ـ الـفـرـدـ وـالـمـنـظـمـةـ.ـ وـلـاـ شـكـ أـنـ فـهـمـ إـلـادـارـةـ لـلـسـلـوكـ إـلـانـسـانـيـ يـسـاعـدـهـاـ فـيـ تـرـشـيدـ خـطـطـهـاـ وـتـحـدـيدـ الـوـسـائـلـ أـوـ الـاسـالـيـبـ الـتـيـ يـمـكـنـ

ـ اـسـتـخـادـهـاـ لـمـواـجـهـةـ الـمـشـاـكـلـ الـادـارـيـةـ وـالـإـنـسـانـيـةـ.ـ يـتـسـمـ السـلـوكـ إـلـانـسـانـيـ بـعـدـ سـمـاتـ أـبـرـزـهـاـ:ـ ١٤ـ يـمـكـنـ التـنـبـءـ بـسـلـوكـ إـلـانـسـانـيـ.ـ ●

ـ أـنـهـ سـلـوكـ مـسـبـبـ يـمـعـنـيـ أـنـهـ لـاـ يـظـهـرـ مـنـ الـعـدـمـ وـلـكـنـ يـكـونـ هـنـاكـ سـبـبـ فـيـ نـشـائـتـهـ.ـ ●ـ أـنـهـ سـلـوكـ هـادـفـ يـمـعـنـيـ أـنـهـ يـسـعـىـ إـلـىـ

ـ تـحـقـيقـ غـاـيـةـ أـوـ إـشـبـاعـ حـاجـاتـ غـيـرـ مـشـبـعةـ لـدـىـ ●ـ أـنـهـ سـلـوكـ مـتـنـوـعـ وـمـرـنـ بـمـعـنـيـ أـنـهـ يـظـهـرـ فـيـ صـورـ مـتـعـدـدةـ حـتـىـ يـسـتـطـعـ أـنـ

ـ يـتـكـيـفـ مـعـ ●ـ أـنـهـ سـلـوكـ تـحـرـكـهـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الدـوـافـعـ وـالـمـثـيـرـاتـ .ـ السـلـوكـ السـلـيـيـ وـالـسـلـوكـ إـلـيـجـابـيـ يـنـشـأـ أـنـ السـلـوكـ

ـ لـدـىـ الـعـاـمـلـيـنـ بـالـمـنـظـمـةـ بـارـتـفـاعـ مـعـدـلـ الرـضـيـ الـوـظـيفـيـ لـدـىـ الـعـاـمـلـيـنـ الـذـيـ يـنـتـجـ عـنـ تـفـاعـلـ عـدـةـ عـوـاـمـلـ مـنـ أـبـرـزـهـاـ:ـ ●ـ تـهـيـئـةـ

ـ ظـرـوفـ الـعـلـمـ الـمـنـاسـبـةـ لـلـأـفـرـادـ فـيـ الـمـنـظـمـةـ وـوـجـودـ مـرـونـةـ فـيـ أـسـالـيـبـ الـعـمـلـ ●ـ وـجـودـ عـلـاقـاتـ إـنـسـانـيـةـ سـلـيـمـةـ بـيـنـ إـلـادـارـةـ وـالـأـفـرـادـ

ـ بـمـخـتـلـفـ مـسـتـوـيـاتـهـ الـادـارـيـةـ.ـ ●ـ الـمـوـضـوـعـيـةـ وـالـعـدـالـةـ فـيـ نـظـامـ الـأـجـورـ وـالـحـوـافـزـ الـمـتـبـعـ.ـ ●ـ وـجـودـ الـقـيـادـةـ الـمـتـفـهـمـةـ الـقـادـرـةـ عـلـىـ

ـ تـحـفـيـزـ الـأـفـرـادـ وـإـثـارـةـ دـوـافـعـ الـعـلـمـ لـدـيـهـمـ.ـ ●ـ عـلـىـ النـقـيـضـ مـنـ هـذـاـ الـسـلـوكـ يـكـونـ الـسـلـيـيـ الـنـاتـجـ مـنـ فـقـدانـ الـعـلـاقـةـ الـ

الآن يُعد الله أصل كل العلاقات التي تؤثر على العامل، فالله هو الذي يُضفي الأثر على العامل، وهو الذي يُؤثّر في علاقتها بغيرها، وهذا يُنبع من مبدأ الأصلية، حيث إن الأصلية هي المقدمة في كل شيء، فهو أصل كل العلاقات وأساليب تأثيرها على العامل.